

Visa Järvinen

Kilpailijaseurantajärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.11.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Visa Järvinen Kilpailijaseurantajärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen 61 sivua + 1 liite 13.11.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Pystyäkseen ennakoimaan ja vastaamaan paremmin kilpailijoidensa liikkeisiin ja kilpailuympäristön muutoksiin, yritys tarvitsee tuekseen kilpailijaseurantaa. Kilpailijaseurantaa harjoitetaankin monissa yrityksissä, mutta tehokkaasti organisoitu, systemaattinen kilpailijaseuranta on laajalti hyödyntämätön toiminto. Hyvin toteutettu kilpailijaseuranta tarjoaa yritykselle muun muassa aikaisia varoituksia kilpailijoistaan ja kilpailuympäristöstään. Lisäksi se mahdollistaa aiempaa parempaan tietoon ja tietämykseen perustuvat toimenpiteet.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tehokas ja selkeä ohjeistus systemaattiselle kilpailijaseurantajärjestelmälle Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiota varten. Systemaattisen kilpailijaseurantajärjestelmän tavoitteena on parantaa myyntiorganisaation kilpailijatiedon keruuta, hyödyntämistä ja jakamista, sekä luoda lisäarvoa yksikön päätöksentekoprosessille. Lisäksi järjestelmällä tavoitellaan parempaa yhteistyötä myyntiorganisaation eri tiimien ja muiden yksiköiden välillä.</p> <p>Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen kehittämishanke. Se koostuu kolmesta osiosta: teoriaosiosta, sovellusosiosta ja käytännön osiosta. Teoriaosio käsittelee kilpailijaseurantaa yleisellä tasolla ja syvenyy systemaattisen kilpailijaseurannan keskeisimpiin osa-alueisiin. Sovellusosiossa teorian keskeisimpiä prosesseja ja menetelmiä sovelletaan toimeksiantajan organisaatiota varten luotavaan kilpailijaseurantajärjestelmään. Sovellusosio esittelee kilpailijaseurantaprosessin, kilpailijaseurannan työkalut ja menetelmät sekä kilpailijaseurannan vastuunjaon. Käytännön osiossa havainnollistetaan esimerkkitapauksen avulla kilpailijaseurantaa ja simuloidaan sovellusosion ohjeistusta esitellyn esimerkkitapauksen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi ohjeistus kilpailijaseurantajärjestelmän rakentamista varten. Kilpailijaseurantajärjestelmää prosesseineen ja työkaluineen tullaan hyödyntämään Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiossa. Yrityksen tarpeiden mukaan se otetaan myöhemmin käyttöön myös muissa yrityksen yksiköissä. Työn tuloksena syntynyt ohjeistus kilpailijaseurantajärjestelmälle on joustavuutensa ansiosta sovellettavissa myös muiden yritysten ja toimialojen tarpeisiin.</p>	
Avainsanat	Kilpailijaseuranta, kilpailijatieto, tietojärjestelmä, tiedon keruu

Author Title	Visa Järvinen Planning and building of a competitive intelligence system
Number of Pages Date	61 pages + 1 appendices 13 November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>To be able to anticipate and to react better to the movements of the competitors and the changes of the competitive environment, the company needs competitive intelligence. Competitive intelligence is being practiced in many companies, yet efficiently organized, systematic competitive intelligence is a widely unutilized function. Well executed competitive intelligence offers the company early warnings about its competitors and the competitive environment among other things. Furthermore, it enables actions that are more accurately based on information and knowledge than before.</p> <p>The purpose of this thesis was to create efficient and distinct instructions for a systematic competitive intelligence system for the sales organization of Yritys Oy Ab. The aim of the systematic competitive intelligence system is to enhance collection, utilization and distribution of competitor information in the sales organization, and also to create value for the division's decision-making process. In addition, the system aims to achieve better cooperation between the various sales teams and other units.</p> <p>The thesis was carried out as a functional development project. It consisted of three parts: the theoretical part, the application part and the practical part. The theoretical part discussed the competitive intelligence in general and focused on the fundamentals of the systematic competitive intelligence. In the application part, the main processes and methods of the theory were applied to the competitive intelligence system for the client's organization. The application part introduced the competitive intelligence process, the tools and the methods of competitive intelligence and the responsibilities of the competitive intelligence. The practical part demonstrated competitive intelligence by a case example and simulated the instructions of the application part by using the introduced case example.</p> <p>The instructions for building the competitive intelligence system were created as a result of the thesis. The competitive intelligence system with its processes and tools will be utilized in the sales organization of Yritys Oy Ab. By the needs of the company, it will be later utilized in the other divisions as well. The instructions for the competitive intelligence system can be fitted into other companies and industries as well, due to the flexibility of the instructions.</p>	
Keywords	Competitive intelligence, competitor information, information system, information gathering

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset	1
1.2	Työn muoto ja viitekehys	3
2	Kilpailijaseuranta	4
2.1	Kilpailijaseuranta yrityksissä	5
2.2	Kilpailijaseuranta luo kilpailuetua	6
2.3	Kilpailijaseuranta ja markkinatutkimus	7
2.4	Kilpailijaseurannan eettiset kysymykset	8
3	Systemaattinen kilpailijaseuranta	9
3.1	Systemaattisen kilpailijaseurannan organisointi	12
3.1.1	Systemaattisen kilpailijaseurannan organisoinnin kompastuskiviä	15
3.1.2	Virallinen ja epävirallinen kilpailijaseuranta	17
3.2	Kilpailijaseurannan kontaktiverkostot	19
3.3	Avainryhmät, niiden selvittäminen ja vastuun jakautuminen	20
3.4	Kilpailijatiedon tarpeen määrittäminen	23
3.5	Kilpailijatiedon lähteet	24
3.6	Kilpailijatietojärjestelmä	26
3.6.1	Kilpailijatietojärjestelmän haasteita	26
3.6.2	Kilpailijatietojärjestelmän rakentaminen	27
4	Kilpailijaseurantaprosessi Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiolle	29
5	Yritys Oyj:n kilpailuasema eräässä asiakassegmentissä Suomessa	29
6	Yhteenveto	29
6.1	Keskeiset tulokset ja niiden arviointi	29
6.2	Ehdotuksia kilpailijaseurannan kehittämiseksi ja jatkotoimenpiteille	31
	Lähteet	33

1 Johdanto

Kilpailijaseuranta ei ole aiheena uusi; sitä on todennäköisesti harjoitettu niin kauan kuin yritykset ovat harjoittaneet liiketoimintaa. Sen peruseriaatteen ja tarkoitukset – kilpailijoiden toimien seuraaminen ja sitä kautta oman toiminnan muokkaaminen – ymmärretään varmasti jokaisen yrityksen johto- ja asiantuntijatasolla. Tästä huolimatta systemaattinen ja organisoitu kilpailijaseuranta on edelleen varsin huonosti tunnettu ja hyödynnetty toiminto, eikä sen tärkeyttä ymmärretä monessakaan yrityksessä, vaikka aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta löytyy yli 30 vuoden takaa.

Monessa, varsinkin suuryrityksessä, on oma Business Intelligence (jäljempänä BI) eli markkinaseuranta-yksikkönsä, jonka tehtäviin kilpailijaseuranta on uskottu. BI-yksikkö toimii kuitenkin useissa tilanteissa eristettynä siitä rajapinnasta, jossa esimerkiksi yrityksen markkinointi ja myynti toimivat, ja jossa yrityksen asiakkaat ja kilpailijat sijaitsevat. Tällöin kilpailijaseurannan keskittämisen vaarana on, että BI-yksikön tuottama kilpailijaseurantamateriaali ei ole tarpeeksi käytännön läheistä muiden yrityksen toimintojen hyödynnettäväksi, tai se palvelee vain osaa yrityksen toiminnoista.

Systemaattisen kilpailijaseurannan hyödyt yritykselle ilmenevät paitsi parempana tiedon ja tietämyksen leviämisenä ja laajempaa sisäisenä tietokantana, myös parempana kilpailijoiden toimien ja kilpailuympäristön trendien ennakoimisena sekä toimenpiteinä, jotka perustuvat aiempaa kattavampaan tietoon ja tietämykseen. Hyvin toteutetulla kilpailijaseurannalla on positiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja sen henkilöstön työskentelyyn, mutta ilman kunnollista kilpailijaseurantaa yritys on altavastajan asemassa omassa markkinasegmentissään.

1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Työ tehtiin Yritys Oyj:n alaisen Yritys Oy Ab:n toimeksiantona ja sen tavoite on luoda ohjeistus tehokkaalle ja systemaattiselle kilpailijaseurannalle Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiota varten. Työn tulokset edesauttavat toimivan kilpailijaseurantajärjestelmän suunnittelua, rakentamista ja käyttöönottoa myyntiorganisaatiossa, mutta niitä voidaan myöhemmin hyödyntää myös muillakin

yrittäjien osastoilla ja yksiköissä, joissa systemaattisesta kilpailijaseurannasta olisi apua. Työn tulosten avulla Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiolle voidaan rakentaa kilpailijaseurantajärjestelmä, joka luo lisäarvoa yrityksen päätöksentekoprosessille.

Tehokas kilpailijaseuranta rakentuu kahdesta elementistä, joiden varassa sen toimivuus ja tehokkuus myös nojaa. Nämä elementit ovat itse tekninen järjestelmä tai työkalu, johon kilpailijatieto kerätään ja arkistoidaan. Toinen elementti koostuu tiedonkeruu-, ylläpito- ja hyödyntämisprosesseista. Järjestelmän toimivuus on riippuvainen molempien elementtien sujuvuudesta. Jos toinen puuttuu tai toimii tehottomasti, koko seuranta kärsii. Systemaattisen kilpailijaseurantajärjestelmän tärkein tavoite on saada kilpailijatiedonkeruusta jatkuva prosessi, johon koko organisaatio osallistuu, ja josta kaikki hyötyvät.

Kilpailijaseurantajärjestelmän suunnittelun ja rakentamisen haasteena on se, miten kilpailijaseurantaprosessista ja tietojärjestelmästä saadaan niin sujuvia ja hyödyllisiä, että myyntihenkilöstö omaksuu ja ottaa ne käyttöönsä. Myynnin henkilöt ovat hyvin kiireisiä, joten kilpailijaseurantajärjestelmän ei tulisi kuormittaa heitä entisestään. Päinvastoin sen tulisi auttaa heitä jokapäiväisessä työssään. Toimivalla järjestelmällä on luotava lisäarvoa, joka motivoi koko myyntiorganisaation kilpailijatiedon yhteiseen keräämiseen ja jakamiseen.

Työssä keskitytään kilpailijaseurantajärjestelmän suunnitteluun liittyviin seikkoihin, kuten tehokkaisiin ja yksinkertaisiin tiedonkeruuprosesseihin ja työkaluihin, sekä relevantin kilpailijatiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen järjestelmää varten. Tekninen tietojärjestelmä, joka rakennettiin olemassa olevalle alustalle muovaamalla siitä tarpeiden mukainen, esitellään, mutta itse kilpailijaseurantaprosessi on se, johon opinnäytetyössä keskitytään. Koska Yritys Oyj:n tuoteportfolio on varsin laaja, siitä valittiin yksi tuoteryhmä, jonka seuranta varten luotavaan seurantaprosessiin ja tietojärjestelmään työssä keskitytään, ja joilla havainnollistetaan kilpailijaseurantajärjestelmän prototyyppiä. Tuoteryhmä valittiin sitä koskevasta tiedontarpeesta johtuen. Muut tuotteet on helposti lisättävissä seurantaan myöhemmin järjestelmän joustavuuden ansiosta.

1.2 Työn muoto ja viitekehys

Työ on muodoltaan toimeksiantona tehtävä toiminnallinen kehittämishanke. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jolla tavoitellaan yrityksen käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Työn toteutustapa riippuu kohderyhmästä, mutta voi olla esimerkiksi kehittämissuunnitelma tai jokin muu tuote, tuotos, produkti tai projekti. Tutkiva ote toiminnallisessa opinnäytetyössä näkyy teoreettisen lähestymistavan perusteltuna valintana sekä opinnäytetyöprosessissa tehtyjen valintojen ja ratkaisujen perusteluina. Kehittämistyön perusrunko muodostuu kahdesta osasta: itse kehitettävästä kohteesta ja prosessia kuvailevasta kirjallisesta raportista. Tuotoksen tulee kuitenkin aina pohjata ammattiteorialle, ja siten toiminnallisen opinnäytetyöraportin tulee aina sisältää myös teoreettinen viitekehysosuus. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2013; Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2012.)

Työ koostuu teoriaosiesta, sovellusosiesta ja käytännön osiosta. Teoriaosiossa määritellään, mitä kilpailijaseuranta on ja esitellään systemaattisen kilpailijaseurannan, sekä sen prosessien, keskeistä teoriaa ja käsitteitä. Sovellusosiossa teoriaa ja sen prosesseja sovelletaan yrityksen oman systemaattisen kilpailijaseurannan suunnitteluun. Siinä selitetään yritykselle luotu kilpailijaseurantaprosessi, sen työkalut ja menetelmät sekä vastuut. Lisäksi esitellään tekninen tietojärjestelmä. Käytännön osiossa havainnollistetaan tosielämän esimerkin avulla todellista kilpailijatiedonkeruutilannetta sekä kilpailijaseurantajärjestelmää ja sen eri vaiheita. Todellinen kilpailijatiedonkeruutilanne tuo arvokasta ja relevanttia tietoa kilpailijaseurantajärjestelmää varten, mutta sen avulla myös havainnollistetaan luotua järjestelmää simuloimalla ja selittämällä, miten vastaava tapaus hoituisi luodussa järjestelmässä. Opinnäytetyön viimeinen luku keskittyy johtopäätöksiin ja arviointiin. Arvioinnissa pohditaan tavoitteiden täyttymistä ja kilpailijaseurantajärjestelmän toimivuutta.

Koska kilpailijaseurannan pääperiaatteet ja -prosessit ovat lähes identtisiä riippumatta esittäjästä tai teoksesta, työn teoreettisen viitekehysten ydin koostuu muutamasta aiheen keskeisimmästä teoksesta, joita täydennetään muilla aihealueen teoksilla ja artikkeleilla. Kolme merkittävintä lähdeteosta ovat työn kirjoitushetkellä yli kymmenen vuotta vanhoja, mutta lähdeaineiston tuoreus ei ole kilpailijaseurantaprosessia käsiteltäessä merkityksellinen tekijä sen pitkäikäisyyden vuoksi. Esimerkiksi

teknologian kehittyemisellä ei ole itse prosessiin suurta vaikutusta, muuten kuin työkalujen ja menetelmien kehittymisen kannalta, ja täten prosessin pääperiaate pätee edelleen.

Työtä varten kerättiin aineistoa useilla toimeksiantajan henkilöstön kanssa käydyillä haastatteluilla ja keskusteluilla. Konkreettisen, toimialakohtaisen tiedon saaminen edellytti kilpailijatiedon kanssa päivittäin työskentelevien eri asiantuntijoiden, kuten myyntipäälliköiden haastattelua.

2 Kilpailijaseuranta

Organisaatiot ovat aina keränneet tietoja kilpailijoistaan. Vaikkei yrityksessä olisikaan virallista kilpailijaseurantaprosessia tai kilpailijatietoa ei kerättäisi systemaattisesti, sellaista kuten myyjä mainitsee esimiehelleen kilpailijan alennuskampanjasta tai työntekijä leikkaa talteen artikkelin kilpailijan uudesta tuotteesta, tapahtuu, ja on aina tapahtunut monissa suurissa ja pienissä yrityksissä. (Dutka 1999, 2; Porter 1980, 48.) Porterin (1980, 47–48) mukaan yrityksen johdossa saattaa esiintyä vaarallista ajattelua, ettei kilpailijoiden systemaattista analysointia voisi eikä tarvitsisi tehdä. Molemmat ajattelutavat ovat virheellisiä; kilpailijaseurantaa voi, ja sitä tuleekin harjoittaa.

Kilpailijaseuranta on prosessi, johon kuuluu tiedon kerääminen, analysointi sekä tiedon pohjalta toimiminen. Kilpailijaseurannan määritelmässä keskitytään tiedon keräämisen suunnitteluun ja johtamiseen, sen keräämiseen, arkistointiin, analysointiin ja tulkitsemiseen sekä kilpailijatietämyksen levittämiseen. (Calof & Wright 2008, 722; Dutka 1999, 3–4.) Dutkan (1999, 4) mukaan on huomioitavaa, että kilpailijatietoa kerätään, mutta kilpailijatietämystä levitetään. Myös Pirttilä (2000, 54–56) erottaa tiedon ja tietämyksen merkitykset kilpailijaseurannassa. Siinä, missä englannin kielessä sanan tieto eri merkityksille on olemassa omat sanansa – ”data” ja ”information” sekä ”intelligence” ja ”knowledge” – suomen kielessä yksi sana pitää sisällään molemmat merkitykset ja ne sekoittuvat helposti keskenään. Siksi tässä opinnäytetyössä käytetään sanoja ”tieto” ja ”tietämys” erottamaan nämä merkitykset toisistaan.

Kilpailijatieto on sitä liiketoimintaympäristön julkisista ja epävirallisista lähteistä kerättyä materiaalia, jolla on merkitystä yrityksen liiketoiminnan menestykselle. Kilpailijatietämys

sen sijaan on sitä osaamista ja taitoa, joka syntyy kilpailijatiedon havaitsemisen, analysoinnin, käytäntöön soveltamisen ja sitä kautta tapahtuvan oppimisen kautta. Kilpailijatietämys syntyy vain oppimisen kautta, johon liittyy olennaisesti kyky käyttää tietoa hyväksi omassa toiminnassa. (Pirttilä 2000, 54–55.)

Pirttilä (2000, 87–88) jakaa kilpailijatiedon käyttötarkoitukset kahteen ryhmään. Ensimmäinen on päätöksenteko, joka pitää sisällään strategisen ja operatiivisen päätöksenteon. Toinen käyttötarkoitus on toiminnan kehittäminen, joka pitää sisällään yrityksen oman aseman tunnistamisen kilpailijoihin nähden, toimintatapojen ja -prosessien kehittämisen sekä henkilöstön motivoinnin.

2.1 Kilpailijaseuranta yrityksissä

Kilpailijaseurantaa on perinteisesti pidetty ennen kaikkea yritysjohton sekä markkinoinnin työkaluna, ja systemaattinen kilpailijaseuranta kilpailijaseurantajärjestelmineen on usein suunniteltu juuri näiden ryhmien käyttöön. Kilpailijatietoa hyödynnetään kuitenkin yrityksissä yleensä paljon laajemmin ja kilpailijatietämystä esiintyy monissa yrityksen kilpailusensitiivisissä toiminnoissa sekä johto- että asiantuntijatasolla. (Pirttilä 2000, 87.)

Monesti yrityksissä on kilpailijaseurantaa ja muuta liiketoimintaympäristön tarkkailua ja analysointia varten oma osastonsa, jota nimitetään englanninkielisellä nimellä ”Business Intelligence” tai ”Competitive Intelligence”. Nimen suomentaminen tuottaa haasteita sanan ”Intelligence” tiedusteluun tai vakoiluun viittaavan merkityksen vuoksi. Kyseessä on kuitenkin täysin laillinen toiminta, joka hyödyntää pääasiassa julkisia lähteitä tai yrityksen omia tiedostoja ja kontaktiverkostoa tiedon hankkimiseen. Erikseen perustettavat BI-toiminnot vaativat paljon resursseja ja siksi yleensä vain suurehkoilla yrityksillä on mahdollisuus sellaisten perustamiseen. Yritys ei kuitenkaan vaadi erillistä osastoa voidakseen hoitaa systemaattista kilpailijaseurantaa. Yleensä systemaattista kilpailijaseurantaa harjoitetaan tällöin yrityksen eri toiminnoissa työskentelevien ryhmien yhteistyöllä. (Pirttilä 2000, 19–20.)

Amerikkalainen tutkimus ”Ostriches & Eagles”, jonka suoritti Outward Insights LLC, ja jonka kohderyhmänä oli 100 amerikkalaista johtotason henkilöä, paljasti, että kilpailijaseurannan yksi parhaista ominaisuuksista – saada aikaisia varoituksia kilpailijoiden toimista ja markkinoiden trendeistä – on hyvin epätunnettu.

Kilpailijaseurantaa ei tunnisteta monissa yrityksissä strategisena etuna, ja monissa niissä yrityksissä joissa organisoitua kilpailijaseurantaa harjoitetaan, se toimii tehottomasti tai alikehitetysti. (Swartz 2005, 10.)

Kirjanpidon ja markkinoinnin toimintojen tarpeellisuutta tuskin kyseenalaistetaan yhdessäkään yrityksessä, mutta kilpailijaseuranta – ja varsinkin systemaattinen kilpailijaseuranta – on toimintona edelleen hankalasti ”myytävissä” monissa yrityksissä. Esimerkiksi mainostamiseen tai toimistotarvikkeisiin voidaan käyttää suuriakin summia, mutta samalla kilpailijaseuranta joutuu tyytymään budjetin ylijäämiin, vaikka yrityksen kilpailijat ovat valmiita käyttämään hyväkseen yrityksen jokaista haavoittuvuutta ja virhettä. Onkin hyvä pohtia kuinka paljon yritys on valmis vuosittain investoimaan strategisen yllätyksen riskin vähentämiseen? Ennen kuin yritys on valmis panostamaan tehokkaaseen ja ammattitaitoiseen kilpailijaseurantaan koko yrityksen tasolla, se tulee pysymään epäedullisessa kilpailuasemassa. (Bernhardt 2003, 69, 76.)

2.2 Kilpailijaseuranta luo kilpailuetua

Hyvin toteutettu ja tehokas kilpailijaseuranta luo yritykselle ennen kaikkea kilpailuetua. Sen avulla yritys tuntee paitsi kilpailuympäristönsä myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa muihin toimialan yrityksiin nähden. Kilpailijaseurannan tarkoitus on tarjota aikaisia varoituksia, ja auttaa ennakoimaan – ei pelkästään kilpailijoiden – vaan myös asiakkaiden ja muun kilpailuympäristön liikkeitä. Kilpailijaseuranta ei täten koske vain kilpailijoiden, vaan koko kilpailuympäristön seurantaa. Kilpailijaseuranta – ja nimenomaan systemaattinen kilpailijaseuranta – on yritykselle kriittistä toimintaa, jotta se voisi pysyä ajan tasalla kilpailuympäristön ja markkinoiden muutoksista, ja välttää kalliita erheitä. Yksi kilpailijaseurannan tavoitteista onkin yllätysten minimoiminen. (Calof & Wright 2008, 723; Dutka 1999, 199; Pirttilä 2000, 171.)

Kilpailijaseurannalla saavutettavia kilpailuetuja ovat ainakin parempaan tietämykseen perustuvat strategiset valinnat ja paremmin kohdennetut kehittämistoimenpiteet. Kunhan kilpailijaseurannan tuloksia osataan hyödyntää, voi yritys ennakoida kilpailijoiden toiminnan etukäteen ja tehdä parempia strategisia valintoja. Lisäksi oman toiminnan kehittäminen voidaan paremmin suunnata tarpeellisille alueille, joko edelleen vahvistamaan omaa hyvää osaamista tai kehittämään sellaisia heikkouksia, jotka saattavat heikentää omaa suorituskyyä kilpailijoihin nähden, kun yritys tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa kilpailijaseurannan kautta. (Pirttilä 2000, 171–172.)

Competitive Intelligence Foundationin kilpailijaseuranta harjoittaville yrityksille vuonna 2006 suorittamassa tutkimuksessa kävi ilmi, että kilpailijaseuranta oli tuonut yrityksille hyötyä Pirttilän yllä mainitsemien lisäksi myös kohonneen liikevaihdon ja tuottojen, uuden tuotteen tai palvelun sekä ajan ja resurssien säästöjen muodossa. Tutkimuksen mukaan kerätty kilpailijatieto oli hyödyttänyt päätöksentekoa yritysten eri toiminta-alueilla kuten tuotekehityksessä, myynnin edistämisessä, liikestrategiassa, lanseerauspäätöksissä ja fuusioitumispäätöksissä. Tuloksen perusteella onkin haastavampaa keksiä yrityksen toimintoa, joka ei hyötyisi positiivisesti tehokkaasta kilpailijaseurannasta. (Calof & Wright 2008, 723–724.)

2.3 Kilpailijaseuranta ja markkinatutkimus

Wallen (1999, 519–520) mukaan kilpailijaseuranta on aikoinaan erottunut omaksi toiminnokseen markkinoinnista ja markkinatutkimuksesta. Tästä johtuen markkinoinnin henkilöt usein löytävät yhtäläisyyksiä toimintojen välillä, jotka saattavat johtaa harhaajatteluun kilpailijaseurannan täydellisestä hallitsemisesta. Yhtäläisyyksistä huolimatta toimintojen välillä on myös merkittäviä eroja, jotka tulee tiedostaa voidakseen kunnolla erottaa toiminnot toisistaan.

Markkinatutkimusprojektit sisältävät usein tiedon keruuta kilpailijoista. Kilpailijaseuranta kuitenkin hyödyntää monia sellaisia toimintoja ja työkaluja, joita ei normaalisti yhdistetä markkinatutkimukseen. Vaikka markkinatutkimuksessa käytetään monimutkaisiakin ja hienovaraisia toimintoja, pääpaino on kyselyissä, kohderyhmissä ja vakiintuneissa analyysimetoodeissa. Nämä menetelmät ovat usein hyvin dokumentoituja ja niiden luotettavuus on hyvä, vaikkakaan ne eivät ole aina täysin ymmärrettyjä. Kilpailijaseurannan ammattilaiset useimmiten keräävät tietonsa ulkoisten tietokantojen artikkeleista ja julkaisuista saadakseen kilpailijatietämystä. Myös muita alan ammattilaisia konsultoidaan, mutta haastattelut ja kyselyt ovat harvinaisempia. (Dutka 1999, 21–22.)

Myös johtopäätösten tekeminen eroaa kilpailijaseurannassa markkinatutkimuksen toimintatavoista. Onnistunut kilpailijaseuranta ei vaadi suuria otoksia tiedonlähteelleen. Kilpailijaseurannassa yksikin faktapohjainen ja tarkka tiedonlähde riittää hyvän tuloksen saavuttamiseen, kun taas markkinatutkimuksessa pieni otos ei vielä riitä luotettavien johtopäätösten tekemiseen. Myöskään huhuja, joita kilpailijaseurannassa voidaan

hyödyntää, ei voida ottaa huomioon markkinatutkimuksessa. Johtopäätösten tekeminen kilpailijaseurannassa vaatii usein deduktiivista logiikkaa, jossa yleistä tietoa sovelletaan yksilölliseen tapaukseen. Sen sijaan markkinatutkimuksessa logiikka on päinvastainen, jolloin pienemmän otoksen analyysiä yleistetään suurempaan kohderyhmään. Laadunvalvonta markkinatutkimuksessa sisältää muun muassa haastattelijoiden koulutusta, etätarkkailua sekä tiedon analysointia. Kilpailijaseurannan laadunvalvonta saattaa sisältää esimerkiksi lähteen varmistamista toissijaisen lähteen avulla. (Dutka 1999, 22.)

Asiakkaan havainnointikyvyn ja vaatimusten ymmärtäminen ei ole vain osa markkinatutkimusten asiakastyytyväisyys selvityksiä, vaan tärkeä osa kilpailijaseurantaa. Asiakastyytyväisyys selvityksistä saadaan ainutlaatuista kilpailijatietoa asiakkaan näkemyksestä. Selvitykset voivat olla muutakin kuin vain työkalu selvittämään asiakkaan tyytyväisyyttä yritystä ja sen tuotteita kohtaan. Niillä voidaan esimerkiksi selvittää, kuinka kilpailijat asiakkaiden mielestä selviävät eri vaatimuksista, miksi jokin toinen tuote tai yritys on parempi kuin toinen, mitkä ovat kunkin kilpailijan heikkoudet sekä vahvuudet ja kuinka näitä heikkouksia voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Asiakastyytyväisyys selvitykset auttavat parhaimmillaan saamaan vastauksen siihen, mihin kilpailijaan vanha asiakas vaihtoi siirtyessään toiseen palvelun tai tuotteen tarjoajaan ja ennen kaikkea miksi. (Dutka 1999, 45–46.)

2.4 Kilpailijaseurannan eettiset kysymykset

Kilpailijaseurannassa ei ole kyse yritysvakoilusta, eikä siten laittomasta toiminnasta. Kuitenkin eettisiin kysymyksiin kilpailijaseurantatoiminnassa voidaan törmätä kilpailijatiedonkeräyksen harmaalla alueella. Tämä epävarma alue sijaitsee julkisen ja laillisen sekä varastetun ja laittoman tiedon välimaastossa. Laittoman ja laillisen toiminnan raja on usein helposti selvitettävissä laeista ja asetuksista, mutta epäeettisen ja eettisen toiminnan rajan määrittäminen ei olekaan yhtä yksinkertaista. Epäeettisen toiminnan määrittää viimekädessä yleinen ja henkilön oma moraalikäsite. Nämä voivat kuitenkin henkilöstä riippuen olla hyvinkin eriäviäisiä. (Dutka 1999, 16–17; Pirttilä 2000, 19; White 1998, 248.)

Esimerkki eriävistä moraalikäsitteistä oli vuoden 1997 The Society of Competitive Intelligence Professionalsin (SCIP) isännöimästä konferenssista, jossa osallistujilta

kysyttiin mitä he tekisivät tilanteessa, jossa kilpailevan yrityksen henkilö jättäisi vartioimatta tärkeitä dokumentteja heidän viereensä. Kysely suoritettiin anonymisti, jotta vastaajat vastaisivat rehellisesti. Vastausten perusteella kaksi prosenttia vastaajista olisi varastanut tiedot, 38 prosenttia olisi tehnyt pikaisia muistiinpanoja ja 54 prosenttia vastaajista ei olisi koskenut tietoihin ja olisi paljastanut henkilöllisyytensä kilpailevan yrityksen henkilölle. (Dutka 1999, 17–18.)

Arvokasta, hyödynnettävissä olevaa, sensitiivistä kilpailijatietoa voidaan kerätä myös ilman laitonta tai epäeettistä toimintaa, sillä tällainen tieto voidaan saada selville yhdistelemällä yksittäisiä tietoja, ja analysoimalla niistä koottuja tietopaketteja. Yrityksen johdon tulisi määritellä konkreettisesti työntekijöilleen eettisen tiedonkeruun säännöt, joka usein mielletään häilyvänä käsitteenä. Aiemmin mainitun SCIP:n laatima eettisten tapojen säännöt on esimerkki standardista, jonka yritys voi omaksua menettelytavakseen. Mitä selvemmin raja hyväksyttävän ja epärehellisen menettelyn välille vedetään, sitä todennäköisemmin työntekijät harjoittavat eettistä kilpailijaseuranta. (Roy & Wright 1999, 55, 57.) Hämäys ei aina automaattisesti riko kilpailijaseurannan etiikan sääntöjä. Argumentti perustuu näkemykseen, että tietty määrä harhautusta kuuluu liiketoimintaan. Hyvä bisnesäly sanelee sen, mikä tiedosta on jaettavissa ja mikä jätetään paljastamatta. (Dutka 1999, 17.)

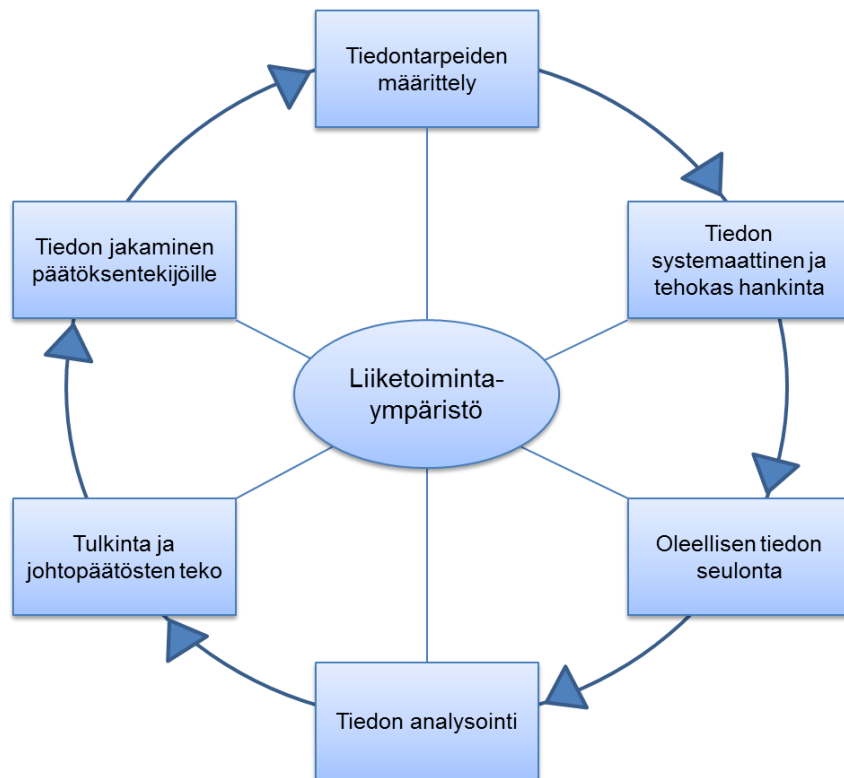
3 Systemaattinen kilpailijaseuranta

Epävirallinen kilpailijaseuranta ja tiedon välittäminen kontaktiverkostossa ei usein korvaa järjestelmällistä ja systemaattista kilpailijaseuranta. Tehokas kilpailijaseurannan kokonaisuus on systemaattisen ja epävirallisen seurannan toisiaan täydentävä tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Systemaattinen kilpailijaseuranta on välttämätön varsinkin kaiken julkisesti saatavilla olevan tiedon tehokkaassa hankinnassa ja hyödyntämisessä. Lisäksi ilman systemaattista toimintaa yrityksessä on vaikea luoda esimerkiksi kilpailijatietojärjestelmiä, joiden avulla tarpeellista tietoa voidaan tallentaa strukturoituun muotoon ja hyödyntää tarpeen vaatiessa. (Pirttilä 2000, 174.)

Systemaattinen kilpailijaseuranta ymmärretään monesti yrityksissä prosessina, joka sisältää seuraavat vaiheet, ja jossa paneudutaan seuraavien kysymysten ratkaisuun:

- Tiedontarpeen määrittäminen – Mitä kilpailijatietoja tarvitaan päätöksenteossa?
- Raakatiedon systemaattinen hankinta – Miten nämä tiedot saadaan kerättyä mahdollisimman tehokkaasti käytettävissä olevista lähteistä?
- Tiedon seulonta ja valikoiminen – Miten raakatiedon tulvasta saadaan eroteltua relevantti tieto?
- Tiedon analysointi – Mikä saadusta tiedosta on luotettavaa ja mitä päätelmiä siitä voidaan tehdä?
- Johtopäätösten tekeminen – Mitä tämä tarkoittaa oman yrityksen liiketoiminnalle ja sen tulevaisuudelle?
- Tiedon jakaminen päätöstentekijöille – Miten tiedot saadaan tehokkaasti välitettyä päätöksentekijöille, jotka käyttävät niitä hyödykseen yrityksen liiketoiminnan ja tuloksen kehittämisessä?
- Tiedontarpeen uudelleen määrittäminen – Ovatko tiedontarpeet muuttuneet tai tulisiko ne määritellä toisin uusien kokemusten perusteella? (Pirttilä 2000, 18.)

Sekä Pirttilä (2000, 18), Bernhardt (2003, 11) että Hamblen (2000) kuvaavat prosessia syklinä, jossa edellä kuvatut vaiheet seuraavat toisiaan. Kaikkien mallien sisällöt ovat suunnilleen samat, mutta vaiheiden lukumäärä vaihtelee. Pirttilän sykli on kuusivaiheinen, Bernhardtin ja Hamblen viisivaiheinen. Hamblen (2000) kuitenkin esittelee viimeisenä vaiheena suoritettun kilpailijaseurantaprosessin arvioinnin. Viimeisen vaiheen tarkoituksena on mitata prosessin toimivuutta ja arvoa. Kysymykset, kuten mitä vaikutusta sillä oli, kuinka paljon rahaa sillä tehtiin tai säästettiin ja mitä riskejä vältettiin, kuuluvat arviointivaiheen peruskysymyksiin. Systemaattisen kilpailijaseurannan sykliä kuvataan kuviossa 1 Pirttilän mallin mukaisesti.



Kuvio 1. Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (mukaillen Pirttilä 2000, 19).

Systemaattista kilpailijaseurantaa suunnitellessa, johtajien ja asiantuntijoiden työskentelytavat ja ensisijaiset toiveet kilpailijatiedon lähteiden käyttämisessä tulisi ottaa lähtökohdaksi. Sekä johtajien että asiantuntijoiden työn luonne ja erityispiirteet tulisi tällöin huomioida ja näin erilaiset laajalle käyttäjäkunnalle suunnatut massaräätälöidyt, kilpailijaseurannan tiedoista koostetut seurannat, raportit ja analyysit, tulisi räätälöidä kullekin tiedon käyttäjäryhmälle erilaisiksi ja juuri kyseisiin työprosesseihin sopiviksi. Johdolle ja asiantuntijoille, joiden työnkuvaan kuuluu syvälinen perehtyminen tietopohjaan, suunnatuissa tietotuotteissa tulisi ottaa huomioon heidän tapansa suosia nopeaa ja vuorovaikutteista kommunikointia. Tällainen tilanne voidaan saada aikaan esimerkiksi luomalla systemaattisen kilpailijaseurannan raportointirutiinit sellaisiksi, että ne mahdollistavat keskustelun ja mielipiteiden vaihtamisen. Systemaattisen kilpailijaseurannan muuttuminen analyttisestä raporttien tuottamisesta lähemmäs kilpailuympäristöön liittyviä asioita konsultoivaa toimintaa voi monessa tapauksessa saada aikaan paremman lopputuloksen. (Pirttilä 2000, 108–109.)

Suodatetun ja analysoidun tiedon jakamisvaiheessa kommunikoinnilla on tärkeä rooli etenkin silloin, kun tiedon vastaanottaja ei ole ollut osana projektia tai prosessia, jonka seurauksena tieto on saatu haltuun. Pelkän raportin tai analyysin toimittaminen päätöksentekijälle ei välttämättä riitä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Kilpailijatiedosta saadaan irti paras mahdollinen hyöty, kun tiedon analysoija kertoo oman näkemyksensä tiedon merkityksestä ja tietoa vastaanottava päätöksentekijä lisää vielä oman tietämyksensä aiheeseen. Kilpailijaseurannassa on kyse ennemmin organisaation kommunikoinnista kuin teknologiasta. Työkalut ja automaattiraportoinnit eivät korvaa manuaalista analysointia. (Hamblen 2000; Oder 2001, 42.)

3.1 Systemaattisen kilpailijaseurannan organisointi

Kun yrityksessä ryhdytään organisoimaan kilpailijaseurantaa ja sen tueksi kilpailijatietojärjestelmää, eteneminen tapahtuu systemaattisen kilpailijaseurannan syklin mukaisesti. Ensin pohditaan, mitä asioita kilpailuympäristöstä halutaan seurata, ja mitä merkitystä kyseisen ympäristön tapahtumilla on omaan toimintaan. Näin tulee kartoitettua yrityksen keskeisimmät kilpailijat ja tavat, miten näitä kilpailijoita ryhdytään seuraamaan. Ymmärtämällä miten johtajat ja asiantuntijat todellisuudessa määrittelevät keskeisimmät kilpailijat omaan tietämykseensä perustuen, ja myös miten he näkevät kilpailun eri puolet omien tehtäviensä näkökulmasta, voidaan välttää niitä virheitä, joita yrityksessä on usein tehty, kun kilpailuympäristöä ja kilpailijoita on määriteltä teoreettisesti. (Pirttilä 2000, 13–15.)

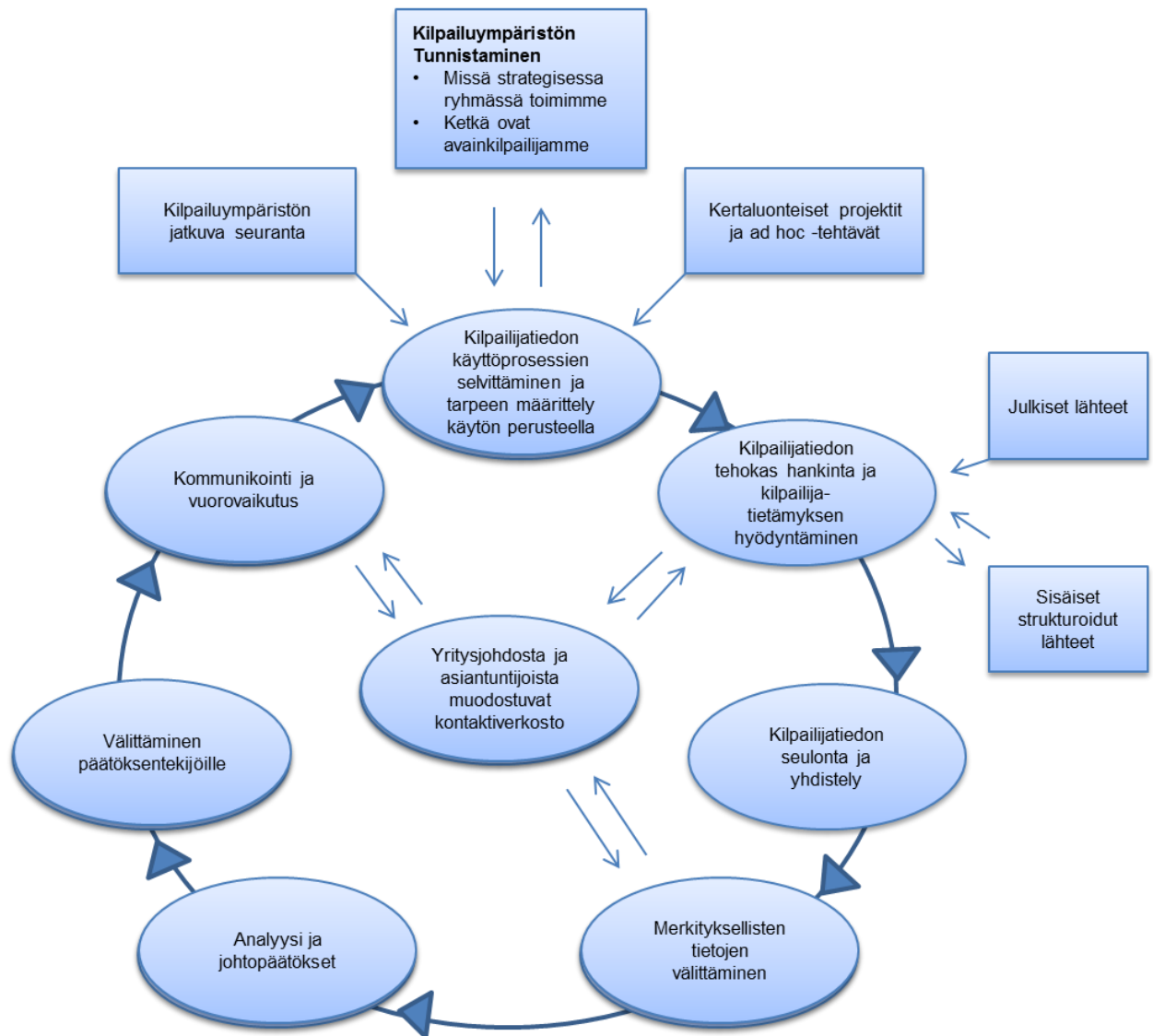
Jotta voitaisiin kehittää ja tehostaa systemaattista kilpailijaseurantaa, tulisi tutustua yritysorganisaatiossa tapahtuvaan epäsystemaattiseen kilpailijoiden seurantaan. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja hahmottaminen auttaa usein virallisen ja epävirallisen seurannan yhdistämisessä, ja näin saadaan hyödynnettyä kaikki mahdolliset käytettävissä olevat resurssit. (Pirttilä 2000, 28.)

Kilpailijoiden ja kilpailuympäristön määrittämisen jälkeen, ennen kuin systemaattista kilpailijaseurantaa voidaan toteuttaa, on selvitettävä, mitä tietoa tarvitaan päätöksenteossa, ja mihin kilpailijatietoa käytetään. Seuraava vaihe on tiedon jakelun järjestäminen ja siihen liittyvien työkalujen ja tietojärjestelmäratkaisujen kartoittaminen. Ihmisten välisillä kontaktiverkostoilla ja suullisella viestinnällä on tässä vaiheessa merkittävä rooli. Kilpailijatiedon tarpeen määrittelystä ja kilpailijatietojärjestelmästä kerrotaan tarkemmin myöhemmin tämän opinnäytetyön kappaleissa 3.4 ja 3.6.

Pirttilän (2000, 15–16) mukaan suurin kilpailijatiedon lähde on juurikin yrityksen oma organisaatio. Väitetään jopa, että lähes kaikki tarvittava tieto kilpailijoista löytyy yrityksen sisäältä. Kilpailijaseurannan tehostamispyrkimys on siis viimekädessä yritys saada käyttöön tämä näkymätön pääoma, joka yrityksen sisällä piilee. Myös Dutka (1999, 4) ja Gross (2000, 70) tunnistavat organisaation sisäisen kilpailijatiedon suuren merkityksen. Dutka (1999, 4) nimeää yrityksen sisäisen kilpailijatiedon hankkimisen yhdeksi pääkohdaksi kolmesta kilpailijatiedonkeruun huomioista. Hänen mukaansa on lisäksi selvitettävä kuinka tämä tieto on hankittu ja miten sitä on hyödynnetty.

Fuld (2011) nimeää kolme tärkeää sääntöä, jotka tulisi muistaa kilpailijatietoa kerätessä ja kilpailijaseurantaa organisoidessa. Ensimmäiseksi johdon tulisi opastaa yrityksen kilpailijaseurantaa innostamalla ja tarjoamalla resursseja. Toiseksi tulisi rakentaa informaationsuodattimia vähentämään kilpailijatiedon häiriötekijöitä. Fuldin mukaan tarpeettoman informaation luoma harhautus voi olla suurempi uhka yritykselle kuin yksikään kilpailija. Luomalla esimerkiksi vaatimuksia, joita kilpailijatiedon tulee täyttää, voidaan suuresta informaativirrasta siivilöidä vain relevanttia tietoa, ja täten vähentää häiriötekijöitä. Viimeiseksi säännöksi Fuld nimeää tulevaisuuden uhkien tunnistamisen strategian stressitestaamisen. Stressitestaamisella voidaan selvittää strategian kestävyyttä epätavallisten uhkien tai mahdollisuuksien edessä.

Kuviossa 2 on esitetty kilpailijaseurannan syklin paranneltu versio Pirttilän (180) mallia mukaillen. Paranneltu malli sisältää kilpailijatiedon lähteet ja työkalut, sekä kuvastaa kilpailijaseurannan sykliä todenmukaisemmin ja käytännön läheisemmin. Se kuvastaa kilpailijaseurantaprosessia selkeästi ja sitä voidaankin hyödyntää systemaattista kilpailijaseurantaa organisoitaessa prosessin hahmottamiseen.



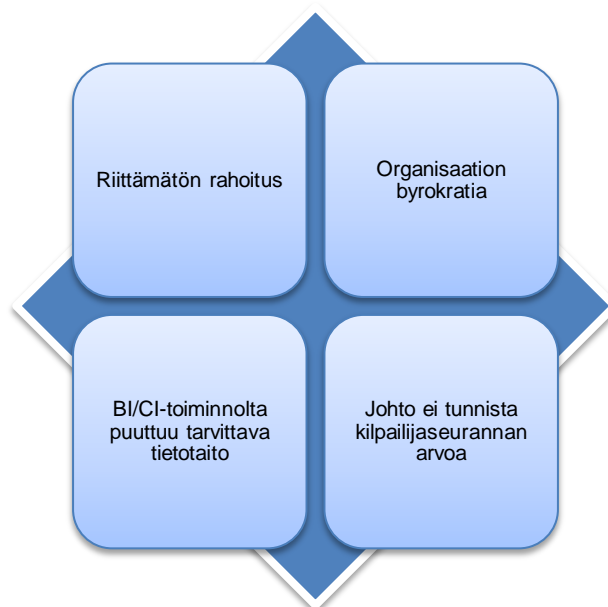
Kuvio 2. Paranneltu systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (mukaillen Pirttilä 2000, 180).

Kuitenkaan kaikilla toimialoilla kilpailijaseurantaan panostaminen ei välttämättä ole kannattavaa. Esimerkiksi yksittäisten kilpailijoiden seuranta ei ole mielekästä sellaisilla toimialoilla, joilla on suuri määrä pieniä toimijoita. Tällöin on järkevämpää seurata kilpailuun liittyviä markkinatrendejä. Kilpailijayritysten seuranta kannattaa ainoastaan, kun kilpailijoita on rajallinen määrä ja yhden kilpailijan toimilla on suuri merkitys koko toimialan kilpailutilanteessa. (Pirttilä 2000, 172.) Whiten (1998, 248) mukaan on kuitenkin huomattavaa, että yrityksiä koskeva tieto on hyödyllistä vain, jos kilpailuympäristöä koskevaa tietoa kerätään sen lisäksi. Hänen mukaansa kilpailuympäristöä koskevan tiedon keruu tekee kilpailijaseurannasta normaalia

benchmarkingia arvokkaampaa; benchmarking hyödyntää tietoa kilpailijoiden suoriutumisesta, muttei ota huomioon siihen vaikuttavia kilpailuympäristöllisiä tekijöitä.

3.1.1 Systemaattisen kilpailijaseurannan organisoinnin kompastuskiviä

Amerikkalaisista tutkimuksista on käynyt ilmi, että valitettavan usein kilpailijaseurannan sykli ei ole toiminut sovelluskäytössä toivotun tavoin. Pettymystä ovat tuottaneet hankittujen kilpailijatietojen ja laadittujen analyysien käyttökelvottomuus liiketoiminnan ohjaamisessa tai todellisissa päätöksentekotilanteissa. BI-yksiköitä on myös arvosteltu operatiivisen liiketoiminnan todellisuudesta erkaantumisesta. Toiminnan perimmäinen tarkoitus – auttaa koko yrityksen liiketoiminnan tuloksen parantamisessa – on unohtunut, ja toiminnassa on keskitytty pikemminkin tekemään mahdollisimman hienostunutta analyysiä. Syy siihen, miksi systemaattista kilpailijaseurantaa järjestettäessä on ajauduttu ongelmiin, saattaa johtua siitä, että on kiinnitetty enemmän huomiota siihen, miten asiat pitäisi tehokkaasti organisoida sen sijaan, että ajateltaisiin millaiset mahdollisuudet yritysorganisaatiolla on todella saavuttaa asetetut tavoitteet. (Pirttilä 2000, 20–21.)



Kuvio 3. Tehokkaan systemaattisen kilpailijaseurannan esteitä (Swartz 2005, 10).

Tutkimus ”Ostriches & Eagles” (Ks. luku 2.1) kartoitti kilpailijaseurannan hyödyntämistä amerikkalaisissa yrityksissä. Sen mukaan suurin osa yrityksistä, jotka kertoivat hyödyntävänsä kilpailijaseurantaa päätöksenteossa, eivät joko hyödyntäneet sitä tarpeeksi tai eivät hyödyntäneet sitä oikealla tavalla. 29 prosenttia tutkimuksen

yrittäjistä, joista osalla oli yli miljardin dollarin liikevaihto, eivät harjoittaneet lainkaan systemaattista kilpailijaseuranta. Näistä 28 prosenttia ilmoittivat kilpailijaseurannan täysin tarpeettomaksi ylikilpailluista markkinoista huolimatta, ja 17 prosenttia eivät lainkaan tienneet kuinka harjoittaa sitä. Lisäksi lähes 40 prosenttia ilmoittivat käyttävänsä vain harvoin kilpailijatietoa päätöksentekoprosessinsa tukena. (Swartz 2005, 10.) Kuviossa 3 on esitelty neljä merkittävää estettä systemaattisen kilpailijaseurannan onnistumiselle, jotka esiintyivät edellä mainitussa tutkimuksessa.

Kilpailijaseurannan keskittäminen yhdelle toiminnolle, kuten Business Intelligence, aiheuttaa usein näkyvämpiä ja helpommin havaittavia ongelmia kuin seurannan hajauttaminen eri liiketoiminta-alueille. Keskitetty organisaatiomalli perustuu juuri sille harhaolettamukselle, että tietoa voidaan käsitellä fyysisen resurssin tavoin siirtelemällä sitä paikasta toiseen niin, että ongelmat ovat ennen kaikkea teknisiä ja vältettävissä jakelujärjestelmiä parantamalla. Tässä mallissa ajatellaan myös, että kilpailijatietoa voidaan havaita, käsitellä ja analysoida, ja sen pohjalta tehdä johtopäätöksiä keskitetysti. Kuitenkin liiketoimintaympäristön tulkinta ja havainnointi kuuluvat oleellisena osana jokaisen johtajan ja asiantuntijan omaa työprosessia. (Pirttilä 2000, 141–142.) Dutka (1999, 235) jakaa Pirttilän näkemyksen kilpailijaseurannan jakamisesta. Hänen mukaansa kilpailijaseurannan tulee tehdä yhteistyötä markkinoinnin, tuotekehityksen ja myynnin kanssa.

Vaikka osa kilpailijaseurannasta voidaankin delegoida, seurannan täyskeskittäminen johtaa johtajien ja asiantuntijoiden kannalta mahdottomaan tilanteeseen. Tällä tavoin ei huomioida sitä johtajien ja asiantuntijoiden tapaa vahvistaa omaa asiantuntemustaan kontaktiverkostossaan muiden asiantuntijoiden kanssa. Viestintä keskitetyssä organisaatiomallissa ei useinkaan ole samalla tavalla vuorovaikutteista kuin hajautetussa verkostossa toimivien kommunikointi. (Pirttilä 2000, 142.)

Kilpailijatiedon ja -tietämyksen hallinnan avaintekijä on se, että yrityksen kannalta katsoen tiedolla on arvoa vain, jos oikea tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Pirttilä 2000, 142). Tiedon keruu on turhaa, ellei sitä hyödynnetä päätöksenteossa. Tiedon muovaaminen tiiviiseen ja käyttökelpoiseen muotoon ylintä johtoa varten vaatii kuitenkin ponnisteluja. (Porter 1980, 74.) Kilpailijaseurannan organisoimisessa on juurikin kyse tästä tiedon ”logistiikkaan” liittyvästä ongelman ratkaisemisesta, jota seurannan keskittäminen voi usein vaikeuttaa (Pirttilä 2000, 142).

Hajautetussa organisaatiomallissa kontaktiverkosto yleensä toimii hyvin tietyllä liiketoiminta-alueella ja niissä yksiköissä, jonne kilpailijaseuranta on hajautettu, mutta tämän mallin vakavin haitta on koko yrityksen tasolla puuttuva kilpailijaseurannan koordinaatio. Tämä johtuu lähinnä siitä, ettei hajautettujen yksiköiden välille saada syntymään toimivaa kontaktiverkostoa. Koordinaatioon voidaan pyrkiä esimerkiksi sopimalla selkeästä työnjaosta eri yksiköiden kesken, mutta tämä saattaa olla hankalaa osan toiminnoista toistuessaa kaikissa hajautetuissa yksiköissä samanlaisina. Tämä johtaa helposti päällekkäisen työn tekemiseen ja tehottomuuteen, joka on yksi näkyvimmistä hajautetun mallin ongelmista. (Pirttilä 2000, 142–143.)

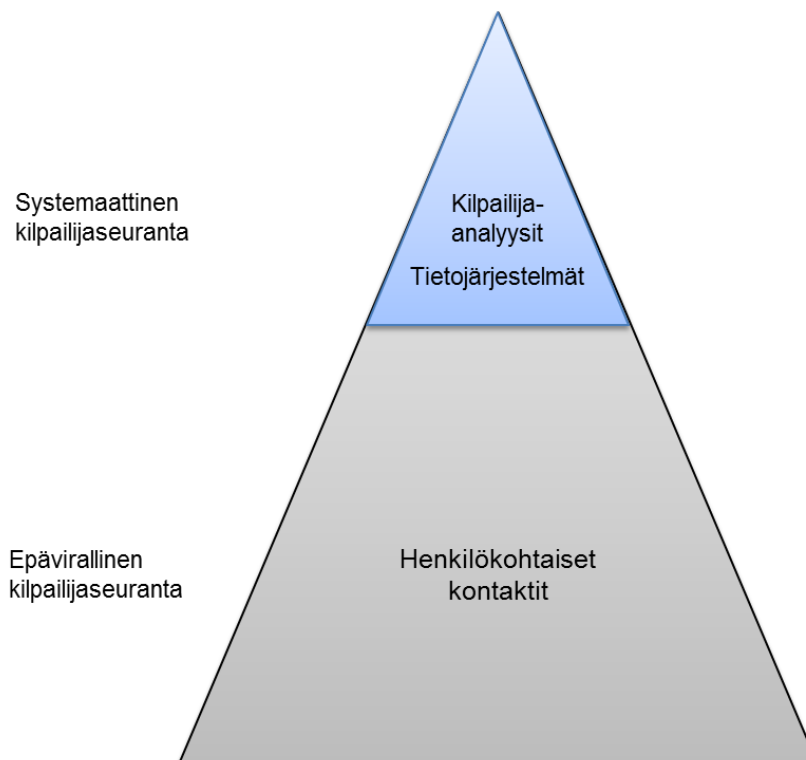
Eräissä tutkimuksissa tehty havainto on, että monet projekteina työnsä aloittaneet tiimit, joiden työ projektin päätyttyä muutettiin pysyväksi, menettivät vähitellen yhteyden alkuperäisiin viiteryhmiinsä ja eri toimintojen välinen kommunikaatio väheni. Kilpailijaseurannan kannalta tämä vaara on olemassa, mikäli sen ympärille rakennetuista projekteista muodostetaan päätoimisia ja pysyviä toimintoja. Näin voi käydä myös projektiryhmien kohtaloksi, jos toiminta vakinaistetaan. Näin ollen kilpailijaseurannan ydinprosessi tulisi luoda kestoaltaan rajallisten projektien ympärille. (Pirttilä 2000, 148.)

3.1.2 Virallinen ja epävirallinen kilpailijaseuranta

Yrityksen kilpailijaseurannan kokonaisuuden organisointia mietittäessä on huomattava, että tämä toiminta muodostuu monista erilaisista virallisista ja epävirallisista prosesseista. Osa näistä prosesseista on systemoitavissa, mutta vääjäämättä osa tulee aina tapahtumaan organisoitumatta, osana johtajien ja muiden asiantuntijoiden epävirallista, muun toiminnan ohella tehtävää kilpailijaseurantaa. Kilpailijaseuranta kannattaakin toteuttaa niin, että systemaattinen toiminta tukee epävirallista seurantaa sopivasti, eikä pyri estämään epävirallisen organisaation toimintaa. Pahimmassa tapauksessa keskitetty seuranta tukahduttaa linjaorganisaation aktiivisuuden kilpailijaseurantaan. (Pirttilä 2000, 146–147.)

Tehokas kilpailijaseuranta syntyy systemaattisen ja epävirallisen seurannan optimaalisella yhdistämisellä, jossa voidaan noudattaa menettelyä, jossa ensin luodaan systemaattisen kilpailijaseurannan organisaatio. Keskittämisen ja hajauttamisen välinen tasapaino pitää punnita jokaisessa yrityksessä tapauskohtaisesti, mutta täysin

ilman keskittämistä tuskin kuitenkaan onnistutaan varsinkaan suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä. (Pirttilä 2000, 147.)



Kuvio 4. Yrityksen kilpailijaseurannan kokonaisuus (mukaillen Pirttilä 2000, 28).

Toinen tutkimuksista ilmi käyvä seikka, jota on havainnollistettu kuviossa 4, on se, että systemaattinen kilpailijatiedon keruu, analysointi ja jakaminen muodostavat yrityksen kilpailijaseurannan kokonaisuudessa vain jäävuoren huipun. Monissa yrityksissä suuri osa kilpailijaseurannasta tapahtuu epäsystemaattisesti. Varsinkin suurissa yrityksissä, joissa eri osastot ja asiantuntijat eri puolilla organisaatiota saavat haltuunsa paljon tietoa kilpailijoiden toiminnasta, tämä tieto kulkee suullisesti tai muita epävirallisia kanavia pitkin henkilöltä toiselle. Tutkimusten mukaan yritysjohton eniten käyttämät ja arvostamat tietolähteet ovat omat kollegat ja alaiset. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että julkisista lähteistä ja raporteista saatu tiedon määrä on suuri, mutta sen merkitys johdolle on pienempi kuin omista henkilökohtaisista lähteistä saatu tieto, jonka määrä on kuitenkin pieni. (Pirttilä 2000, 21.)

Taulukko 1. Systemaattisen ja epävirallisen kilpailijaseurannan vahvuudet ja heikkoudet (mukaillen Pirttilä 2000, 175–176).

	Vahvuudet	Heikkoudet
Systemaattinen kilpailijaseuranta	<ul style="list-style-type: none"> + Luo tallennettavissa olevan ja helposti hyödynnettävän kilpailijatietovarannon + Julkisten tietolähteiden tehokas hyödyntäminen + Päätöksentekotilanteissa osa tarvittavista tiedoista helposti saatavissa + Mahdollisuudet kilpailijaseurannan parempaan koordinointiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei vastaa yritysjohton ja asiantuntijoiden tiedonkäyttötapoja - Ei tavoita arvokkainta, operatiivisen toiminnan kontaktiverkostoissa vaihdettavaa kilpailijatietoa - ”Pehmeän” tiedon, tietämyksen systematisointi usein mahdotonta - Irtautuu helposti operatiivisen liiketoiminnan todellisuudesta
Epävirallinen kilpailijaseuranta	<ul style="list-style-type: none"> + Välittää oleellisen tiedon tehokkaasti oikeille päätöksentekijöille + Kohdistaa yritysjohton huomion oleellisiin osiin kilpailijaympäristöä + Välittää tehokkaasti heikkoja signaaleja liiketoimintaympäristöstä + Kilpailijatiedosta muodostuu vuorovaikutustilanteissa yrityksen hyödynnettävissä oleva tietämysvaranto 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon ja tietämyksen heikko tallennettavuus - Tietoa vaikea saada nopeasti käyttöön akuuteissa päätöksentekotilanteissa - Kontrolloimaton vallankäyttö verkostoissa/sisäinen klikkiytyminen - Kilpailusensitiiviset tukifunktiot jäävät helposti tiedonkulun ulkopuolelle

Taulukko 1 nitoo yhteen systemaattisen ja epävirallisen kilpailijaseurannan vahvuudet ja heikkoudet Pirttilän (2000, 175–176) mallien mukaisesti. Taulukosta voidaan huomata, että toisen puoliskon heikkoudet ovat toisen vahvuuksia. Taulukko tukee kappaleessa aiemmin esitettyä Pirttilän näkemystä tehokkaan kilpailijaseurannan syntymistä epävirallisen ja systemaattisen seurannan optimaalisella yhdistämisellä.

3.2 Kilpailijaseurannan kontaktiverkostot

Kontaktiverkostojen syntymiseen ja muovautumiseen kilpailijatiedon välityskanavaksi organisaatiossa vaikuttaa muutama tekijä. Kontaktiverkostot toimivat ensinnäkin eräänlaisena suodattimena ja prosessina, jossa johtajat ja asiantuntijat hiovat kilpailijatiedosta kilpailijatietämystä. Merkittävä osa arvokkaasta kilpailijatiedosta tulee yrityksen ulkopuolisista kontakteista usein suullisessa muodossa. Tällainen tieto ei alun perinkään ole strukturoidussa muodossa ja täten välittyy organisaatiossa sellaisessa muodossa kuin se on sinne saatukin. Lisäksi kilpailijaseurantaan erityisesti suurissa yrityksissä osallistuu suuri määrä ihmisiä. Riippumatta siitä, onko kilpailijaseuranta osa

yrittäjien virallista organisaatorakennetta vai harjoitetaanko sitä suunnittelematta eri toimintojen välisenä yhteistyönä, se vaatii paljon poikkifunktionaalisia yhteyksiä, eli yrityksen eri toimintojen välistä yhteistyötä. Tämä yhteistyö sujuu paremmin kontaktiverkostojen ja suullisen kanssakäymisen välityksellä kuin strukturoitujen tietojen vaihdolla. (Pirttilä 2000, 111–112.)

Kontaktiverkostossa toimivat henkilöt myös yleensä tuntevat toistensa kilpailijatiedon tarpeet, ja osaavat välittää oikeat tiedot niistä tarvitseville. Kontaktiverkoston hyödyntävä johtaja eräällä tavalla delegoi ympäristön seurantaan kollegoilleen joko tietoisesti tai tiedostamatta. Kontaktiverkosto myös suodattaa saadusta tiedosta valmiiksi oleelliset osat, kun sen sisällä toimivat henkilöt tuntevat toisensa ja jakavat vain tarpeelliset tiedot eteenpäin. (Pirttilä 2000, 113.)

Paitsi, että erilaiset kontaktiverkostot – viralliset ja epäviralliset – täydentävät toisiaan, ne täydentävät myös strukturoidun kilpailijatiedon kulkua. Kontaktiverkostot ovat kilpailijatietojärjestelmien ja Business Intelligencen tuottamien raporttien ja kilpailija-analyysointien ohella yksi, täydentävä pala kilpailijaseurannan kokonaisuudessa. Koska kontaktiverkostoissa todennäköisesti liikkuu kaikkein arvokkain kilpailijatieto, tulisi kaikki mahdollisuudet käyttää saadakseen edes osa tästä tiedosta näkyvään ja helpommin hyödynnettävään muotoon. Systemaattista kilpailijaseuranta suunniteltaessa kannattaa selvittää sekä organisaation virallisten että epävirallisten kontaktiverkostojen tiedonkulku. Virallisten verkostojen selvittäminen on helppoa, mutta epävirallisten verkostojen kartoittaminen on hankalampaa. Yksi keino tähän on kuitenkin tutkia useiden kilpailijoita koskevien huhujen tai uutisten leviämistä epävirallisten verkostojen kontakteissa. (Pirttilä 2000, 118; 123.)

Eräs keino kontaktiverkostoissa kulkevan tiedon systematisoinnille on luoda sopivia kilpailijaseurantaan liittyviä projekteja linjaorganisaation ja tukifunktioiden kesken ja näin luoda yhteistyötä. Tällaisiin projekteihin voidaan usein liittää systemaattista raportointia tai vaikkapa vastuita kilpailijatietojärjestelmän ylläpidosta. (Pirttilä 2000, 123–124.)

3.3 Avainryhmät, niiden selvittäminen ja vastuun jakautuminen

Sellaiset organisaatioryhmät, joissa kilpailusensitiivisyys on korkea, ja joissa myös kilpailijatiedon saatavuus on hyvä, ovat avainryhmiä yrityksen kilpailijaseuranta

järjestettäessä. Korkea kilpailusensitiivisyys tarkoittaa sitä, kun organisaatioryhmät kokevat kilpailijoiden toiminnan vaikuttavan merkittävästi omiin toimiinsa ja motivaatio aktiiviseen kilpailijoiden seurantaan on hyvä. Tällaisella ryhmällä on yleensä suuri määrä kilpailijatietoa kilpailijoiden toiminnasta. Tämä tieto voi olla sekä systemaattisessa että epäsystemaattisessa muodossa riippuen siitä kuinka paljon kilpailijoiden seuraaminen kuuluu henkilöiden toimenkuvaan. Kilpailijatiedon lisäksi näillä ryhmillä on kilpailijatietämystä, jonka avulla he soveltavat tietoa ja käyttävät sitä omassa työssään. (Pirttilä 2000, 52–54.)

Lähdettäessä kehittämään tai organisoimaan yrityksen kilpailijaseurantaa ja siihen liittyviä tietojärjestelmiä, on selvitettävä mitä yrityksen avainryhmät kilpailijaseurannalle ovat. Yleinen virhe on toteuttaa esimerkiksi kilpailijatietojärjestelmä vain BI-yksikön ja tietoteknisten asiantuntijoiden yhteistyönä. Näin avainryhmien odotetaan säännönmukaisesti jakavan kilpailijatietoaan seurantaa keskitetysti hoitaville ryhmille, kuten BI-yksikölle, ja epäonnistumisen vaara on tällöin suuri. (Pirttilä 2000, 57–58.)

Useimmissa yrityksissä avainryhmiä ovat sellaisissa toiminnoissa työskentelevät, joilla luontaisesti on paljon kontakteja liiketoimintaympäristöön ja kilpailijoihin. Nämä ryhmät toimivat normaalisti oman yrityksen ja liiketoimintaympäristön rajapinnalla. Yleensä kilpailusensitiivisiä, rajapinnalla toimivia ryhmiä yrityksessä ovat yrityksen yleisjohto, markkinoinnin sekä myynnin johto ja asiantuntijat, asiakaspalvelu, ja tutkimus ja kehystoiminnan lisäksi tuotekehityksen sekä logistiikan johto ja asiantuntijat. Myös sellaiset ryhmät, joilla ei luontaisia yhteyksiä yrityksen ulkopuolelle olekaan, mutta jotka selvästi tarvitsevat kilpailijatietoa käyttääkseen omassa toiminnassaan ja hankkivatkin sitä aktiivisesti erilaisista lähteistä yrityksen sisältä ja ulkopuolelta, muodostuvat todennäköisesti avainryhmiksi kilpailijaseurannassa. (Pirttilä 2000, 58–59.)

Yrityksen avainryhmät on mahdollista selvittää selvittämällä eri toimintojen kilpailusensitiivisyys etsimällä ne ryhmät, joilla on motivaatio seurata kilpailijoita ja kerätä niistä tietoa. On olennaista myös tunnistaa ne ryhmät, joiden kilpailusensitiivisyys on alhainen tai sitä ei ole lainkaan. Analysoimalla kaikki kilpailijatieto ja niihin liittyvä tietämys, jota kilpailusensitiivisillä ryhmillä on hallussaan auttaa myös avainryhmien selvittämisessä. Tämä vaihe kattaa mahdolliset manuaaliset arkistot että myös haastattelut, joilla saadaan niin sanottua ”hiljaista tietoa”, jota ei ole ollut edes mahdollista strukturoida mihinkään järjestelmään. Usein kuitenkin tällaisen

tiedon siirtäminen toiselle on mahdotonta, koska sen vastaanottaminen ja merkityksen ymmärtäminen vaatii tietämystä. (Pirttilä 2000, 59–60.)

Kun edellä mainitut selvitykset on tehty, voidaan määritellä avainryhmät. Ne poikkeavat eri yrityksissä ja saattavat jopa samassa yrityksessä muuttua, jos esimerkiksi organisaatorakenne muuttuu merkittävästi. Avainryhmien määrittämisen jälkeen niistä voidaan muodostaa yrityksen sisäinen kilpailijaseurantaverkosto, joka tähtää pysyvään kilpailijaseurantaprosessiin. Tässä avainryhmien verkostossa on usein suuri käyttämätön kilpailijatietopotentiaali, jota on harvoin pystytty täydellisesti hyödyntämään kilpailijaseurannassa. (Pirttilä 2000, 61–62.)

Muodostettu kilpailijaseurantaverkosto on vastuussa kilpailijaseurantaprosessin toimivuudesta ja siitä, ettei kilpailijaseurantaprosessi jää vain teoreettiselle tasolle. Jotta näin ei kävisi, on kilpailijaseurantaprosessin kaikille osa-alueille määritettävä vastuussa oleva henkilö. Jos vastuualueiden jakautumisessa on epäselvyyksiä tai vastuu jakautuu useammalle henkilölle, on olemassa vaara, ettei kukaan lopulta ota vastuuta vaan olettaa muiden hoitavan asian.

RACI-matriisia käytetään prosessin roolien ja vastuuhenkilöiden määrittämiseen kullekin prosessin vaiheista. Matriisin nimi tulee sen määrittämien roolien alkukirjaimista. Roolit ovat vastuullinen (responsible), vastuussa oleva (accountable), konsultoitava (consulted) ja tiedotettava (informed). Vastuullinen suorittaa annetun tehtävän ja vastaa siitä vastuussa olevalle, joka valvoo, että tehtävä tulee suoritetuksi. Konsultoitava on henkilö, jota voidaan hyödyntää tehtävän suorittamisessa, mutta hän ei ole vastuussa sen valmistumisesta. Tiedotettava on henkilö, jolle kerrotaan tehtävän suorittamisesta ja tuloksista. (Value Based Management 2014.)

RACI-matriisin peruseriaate on, että prosessin jokaisella vaiheella on yksi ja vain yksi vastuullinen. Myös vastuussa olevia voi olla vain yksi, mutta vastuullinen voi olla vastuussa myös itselleen. Konsultoitavien ja tiedotettavien henkilöiden määrään ei sen sijaan ole vaatimuksia tai rajoitteita. (Value Based Management 2014.) RACI-matriisia noudattamalla prosessin jokainen vaihe tulee tehdyksi, kun vastuullisia kullekin vaiheelle on vain yksi. Matriisia voisi ajatella valvonnan tehostamisen työkaluna, mutta ennen kaikkea se selkeyttää prosessin organisoimista, kun jokainen prosessin kattama henkilö tietää roolinsa ja tehtävänsä prosessissa.

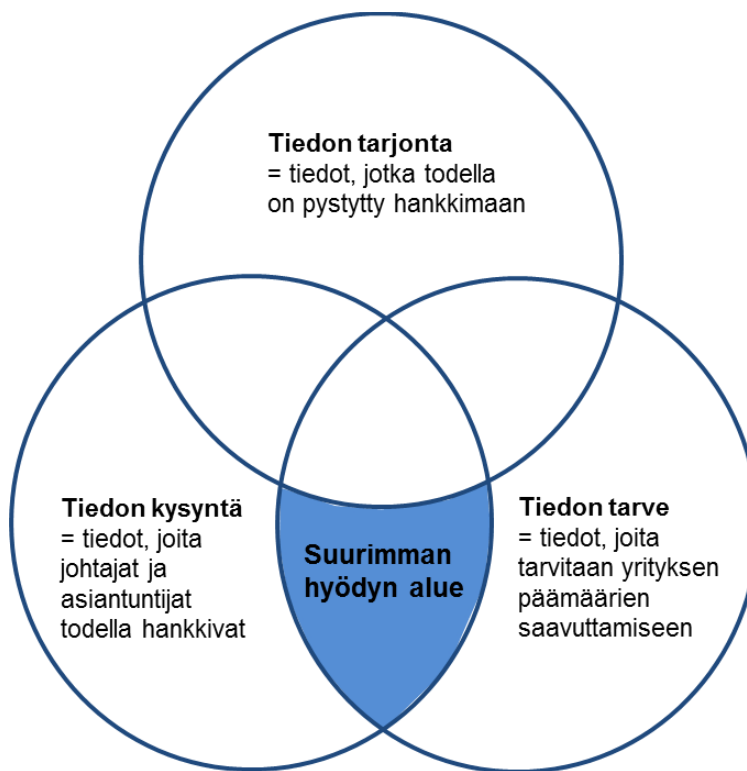
3.4 Kilpailijatiedon tarpeen määrittäminen

Kunhan keskeisimmät kilpailijat ovat yritykselle selvillä, ensimmäinen osa systemaattisen kilpailijaseurannan prosessia on kilpailijatiedon tarpeen määrittäminen (Bernhardt 2003, 47; Pirttilä 2000, 63). Selvitetään siis, mitä kaikkia tietoja kilpailijoista tarvitaan. Yleensä tämä tapahtuu yrityksissä niin, että pyritään selvittämään, mitä tietoja päätöksenteossa pitäisi käyttää pyrittäessä parhaaseen lopputulokseen, sen sijaan, että selvitetäisiin mitä tietoja käytännön päätöksenteossa pystytään tai osataan käyttää. (Pirttilä 2000, 63.) Kilpailijaseuranta sortuu helposti siihen virheeseen, että kerätään lähes ainoastaan sellaista tietoa, jota uskotaan johdon tarvitsevan tai josta se voisi olla kiinnostunut (Bernhardt 2003, 48). Selkein ongelma kilpailijatiedon tarpeiden kartoituksessa on juuri tällainen ylhäältä alaspäin suuntautuva, rationaaliseen päätöksentekoon nojautuva ajattelu. Siinä ei oteta huomioon sitä, miten organisaatiot todellisuudessa toimivat. Käytännössä rationaalisesti ajatellen parhaimpia mahdollisia ratkaisuja ei usein voida toteuttaa. Vaihtoehto, joka ei kokonaisuuden kannalta ole optimaalinen, saattaa kuitenkin olla paras toteutettavissa oleva mahdollisuus. (Pirttilä 2000, 63–64.) Kilpailijaseuranta, joka unohtaa käyttäjälähtöisyyden, tulee epäonnistumaan (Bernhardt 2003, 48).

Sekä Dutka (1999, 4) että Pirttilä (2000, 66) kertovat kilpailijatiedon tarpeen määrittelyn vaikeuksien ja yleisesti tiedontarpeiden epämääräisyyden aiheuttavan hankaluuksia kilpailijaseurannan suunnittelussa. Johtajat ja asiantuntijat eivät välttämättä osaa tarkasti määritellä kaikkea työssään tarvitsemaansa tietoa, eivätkä välttämättä kykene tiedostamaan tarvetta hankkia jotakin tiettyä tietoa, vaikka sitä tarvittaisiinkin tehokkaaseen toimimiseen (Pirttilä 2000, 66). Kilpailijatietoa pyytävän henkilön tulisi miettiä neljää asiaa tietoa pyydetessä: mitä haluan tietää, miten tulen tietoa käyttämään ja mitä päätöstä se tukee, miten ja missä muodossa tahdon sen esitettävän sekä mihin mennessä tarvitsen sen (Bernhardt 2003, 65).

Yksi keino kilpailijatiedon tarpeen määrittelyn ongelmien välttämiseksi on keskittyä kilpailijaseurannan suunnittelussa ilmaistujen ja olemassa olevien kilpailijatiedon tarpeiden määrittämiseen varsinaisten, objektiivisesti katsottujen tarpeiden määrittämisen sijaan. Näin keskitytään kartoittamaan kilpailijatiedon kysyntää kilpailijatiedon tarpeen sijasta. Kysyntä on selkeästi ilmaistuna pyyntönä kysyttyä kilpailijatietoa, ja se on aina tietoista ja mitattavissa olevaa. Tarve voi sen sijaan olla

tiedostetun lisäksi tiedostamatonta, joka on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pirttilä 2000, 67.)



Kuvio 5. Tiedon tarpeen, kysynnän ja tarjonnan alueet (mukaillen Pirttilä 2000, 69).

Kuten kuviosta 5 ilmenee, kilpailijaseurannan parhaat tulokset saadaan sillä alueella, jolla kilpailijatiedon tarve sekä johdon ja asiantuntijoiden tiedon kysyntä ovat olemassa, mutta jossa saatavilla oleva tiedon tarjonta ei pysty vastaamaan näihin. Tästä rajoituksesta huolimatta kaikki tällä alueella olevat tiedot ja mahdollisuudet niiden hankkimiseksi kannattaa tutkia tarkasti, sillä suurin hyötypotentiaali löytyy juuri täältä. Samalla saadaan selville, mikä osa päätöksenteosta joudutaan tekemään puutteellisten tietojen valossa, ja siten siihen liittyvää riskiä voidaan arvioida. (Pirttilä 2000, 69.)

3.5 Kilpailijatiedon lähteet

Dutka (1999, 4) jakaa kilpailijatiedon lähteet ensisijaisiin, organisaation sisäisiin, ja toissijaisiin, julkisiin lähteisiin. Tärkeimmiksi koettuja kilpailijatiedonlähteitä Pirttilän (2000, 96–98) mukaan ovat oman yrityksen ulkopuoleiset kollegat johtaja- ja

asiantuntijatehtävissä, kollegat omassa yrityksessä, päivä- ja ammattilehtien yksityiskohtaiset kilpailijoita käsittelevät artikkelit, asiakkaat ja kilpailijoiden vuosikertomukset. Näissä tärkeimmiksi koetuissa lähteissä suullisten lähteiden merkitys on suuri ja kirjallisten, strukturoitujen lähteiden osuus on vähäinen. Juuri johtaja-asemassa olevat arvostavat eniten erilaisia suullisia lähteitä. Myös asiantuntijat arvostavat kilpailijatiedon lähteitä samalla tavalla kuten johtaja-asemassa olevat, mutta he käyttävät johtajia enemmän esimerkiksi vuosikertomuksia, raportteja ja tilastoja.

Pääasiallisin syy suullisten lähteiden suosimiseen lienee ennen kaikkea niiden nopeudessa. Tärkeät ja nopeaa reagointia vaativat tiedot välittyvät tehokkaasti suullisesti. Lisäksi johtajien henkilökohtainen kontaktiverkosto välittää vain oleelliset tiedot, jolloin aikaa ei kulu juuri oleellisen tiedon poimimiseen tekstistä. Suullisesti annettu kilpailijatieto jättää kirjallista paremmin myös mahdollisuuden keskustelulle, joka tuo mukanaan aikaisempaan kokemukseen perustuvaa tietoa ja tietämystä, jota vasten uutta tietoa arvioidaan. (Pirttilä 2000, 99.)

Ollakseen tehokas, organisaation kilpailijaseurannan on pääasiallisesti keskityttävä kilpailijatiedon keräämiseen suullisista lähteistä. Huolimatta mahdollisista puolueellisuus-, virheellisyys- tai valheellisuus ongelmista, suulliset lähteet tarjoavat kriittisen tärkeitä etuja julkisiin lähteisiin nähden. Esimerkiksi laadullisen tiedon määrä on valtava suullisissa lähteissä, ja lisäksi sitä kautta voi saada tietoonsa salattua tietoa, jota muut tiedonlähteet tai keinot eivät paljasta. (Bernhardt 2003, 51.)

Erilaiset tietolähteet täydentävät toisiaan. Vaikka esimerkiksi julkisia kilpailijatiedon lähteitä ei koeta kaikkein arvokkaimmiksi tiedonlähteiksi, niin ne tarjoavat tarpeellista taustatietoa, jotka täydentävät suullisen kontaktiverkoston antamia tietoja. Lisäksi saatu tieto lisää varmuutta, kun sama tieto saadaan monesta toisistaan riippumattomasta lähteestä. (Pirttilä 2000, 100–101.) On epätodennäköistä saada kasaan kaikki tarvittava tieto yhdestä lähteestä tai edes yhdellä kertaa. Tietoa saadaan useimmiten pienissä erissä pidemmän ajanjakson aikana ja saaduista tiedoista kasataan tarkempi kokonaiskuva kilpailutilanteesta. (Porter 1980, 72.) Myös Fuld (2011) puhuu eri lähteiden yhdistelyn merkittävytydestä. Hänen mukaansa ainutlaatuinen kilpailijatietämys syntyy analysoimalla ja yhdistämällä ”katutietoa” ja markkinatietämystä yhdessä julkisesti saatavan tiedon kanssa.

Julkisten tietolähteiden merkityksen puolesta puhuvat tiedon nopea saatavuus tietoliikenteen ja -verkkojen kehityksen myötä, tietojen kattavuus ja saatavuus sekä sen elektroninen muoto. Kuitenkaan johtajat ja asiantuntijat eivät arvosta julkisia lähteitä yhtä paljon kuin henkilökohtaisia lähteitään johtuen julkisten lähteiden tietojen luotettavuudesta ja oleellisten tietojen löydettävyyden vaikeudesta. Luotettavuuteen liittyviä ongelmia voidaan kuitenkin vähentää arvioimalla julkisia tietoja aikaisempaan tietämykseen ja muiden tietolähteiden antamiin tietoihin nojaten. (Pirttilä 2000, 103–105.)

3.6 Kilpailijatietojärjestelmä

Kilpailijatietojärjestelmällä on kiistattomia hyötyjä ja vahvuuksia, jotka tekevät sen rakentamisesta tarpeellista, vaikkakaan se ei voi missään olosuhteissa olla ainoa ja tärkein kilpailijatiedon ja -tietämyksen lähde. Kilpailijatietojärjestelmä takaa sen, ettei organisaatio toimi pelkästään strukturoimattoman, muistin varassa olevan tiedon ja tietämyksen varassa. Tällainen tietoresurssi on paitsi katoavaista, se ei myöskään ole koko organisaation hyödynnettävissä. Lisäksi se perustuu enemmänkin näkemukseen ja intuitioon kuin faktatietoon, eikä sen oikeellisuutta voida tarkistaa. (Pirttilä 2000, 159.)

Varsinkin organisaatiossa, joka on laaja ja maantieteellisesti hajallaan, informaation jakelu ja viestintä on helpompaa strukturoidussa kuin strukturoimattomassa muodossa. Etenkin silloin, jos kilpailijatietojärjestelmä pystyy luomaan eräänlaisen elektronisen työpöydän, jonka avulla erillään olevat organisaation jäsenet pystyvät jakamaan tietoa ja keskustelemaan. Tällöin kommunikointi vaatii vähemmän aikaa kuin kasvotusten käytävä viestintä. Lisäksi, jos järjestelmä on toimiva ja päivitetty, ja on koko organisaation käytössä, sen avulla voidaan siirtää kilpailijatietoa ja -tietämystä uusille henkilöille helpommin avainhenkilöiden vaihtuessa. (Pirttilä 2000, 160.)

3.6.1 Kilpailijatietojärjestelmän haasteita

Kehittyneimmätkin tietojärjestelmät eivät taivu suullisen kommunikaation vuorovaikutteisuuteen ja joustavuuteen. Julkisen ja yrityksen sisäisen kilpailijatiedon sekä kilpailijatietämyksen systemaattinen tallentaminen tietojärjestelmiin tulisikin nähdä koko yrityksen kilpailijaseurannan lähteiden tukirakenteena. Varsinkin, kun

kilpailijajärjestelmät luodaan sellaisiksi, että ne toimivat ryhmätyöfoorumeina ja keskustelukanavina, niiden merkitys kilpailijatiedon lähteinä koko organisaatiolle voi kasvaa. Jos tietojärjestelmä aidosti muodostuu ryhmätyöfoorumiksi, sen tietosisältö ja tätä kautta käytettävyys tietolähteenä paranee. (Pirttilä 2000, 106.)

Kilpailijatietojärjestelmän haasteita ovat relevantin ja käyttökelpoisen tiedon saaminen järjestelmään ja sen ylläpidettävyys niin, ettei tieto pääse liiaksi vanhentumaan. Vaikka ylläpidosta olisikin sovittu selkeästi, on siihen motivointi muodostunut useissa tapauksissa vaikeaksi. Lisäksi järjestelmän hitaus suhteessa suullisiin kilpailijatietolähteisiin verrattuna on koettu yhtenä kilpailijatietojärjestelmien haasteista. Myös tietojärjestelmän monimutkaisuus saattaa tuottaa hankaluuksia, varsinkin jos ne sisältävät paljon yksityiskohtaisia faktatietoja esimerkiksi kilpailijan taustasta tai toiminnasta. Tällöin oikean hakusanan löytäminen tarvitsemansa tiedon hakemiseen voi olla hyvinkin turhauttavaa. (Pirttilä 2000, 151–154.)

Kilpailijatietojärjestelmä vaatii käyttäjiltään ennen kaikkea aktiivisuutta. Tiedon vienti järjestelmään ja sieltä sen etsiminen saatetaan kokea varsinkin johdon piireissä vaivalloisemmaksi kuin johdon omien henkilökohtaisten kontaktiverkostojen hyödyntäminen samaan tarkoitukseen. Käytännön ongelma on myös, ettei kaikkea tietoa ja tietämystä vain voida muuttaa sähköiseen muotoon. Tällaista tietoa ovat asiantuntijoiden korkeaksi arvostama kilpailijatieto, joka kulkee suullisesti verkostossa ja jalostuu tietämykseksi sen sisällä käytävässä viestinnässä. (Pirttilä 2000, 154.)

3.6.2 Kilpailijatietojärjestelmän rakentaminen

Koska kilpailijaseuranta ja kilpailijatietojärjestelmät voivat olla käytännössä loputtomasti resursseja vaativia, on mahdollista ylläpitää ja hankkia kaikkea uusinta kilpailijoihin liittyvää tietoa kerrallaan. Kustannusten minimoimiseksi yrityksessä kannattaa etsiä tasapaino jatkuvasti päivitettävien ja tilanteen mukaan hankittavan tiedon välillä. Peruseriaatteena jatkuvasti ajan tasalla ylläpidettäviä ovat avainkilpailijat. (Pirttilä 2000, 161.)

Avainkilpailijoiden lisäksi kilpailijatietojärjestelmän muut elementit voivat olla muut saman toimialan kilpailijat, yleisen kilpailutilanteen ja markkinoiden seuranta sekä kilpailijoista tehtävät erillistutkimukset ja kilpailijavertailut. Avainkilpailijat ovat siis tietojärjestelmän jatkuvasti ylläpidettävä selkäranka ja se sisältää avainkilpailijoista

hankittavat tiedot sekä kilpailija-analyysit. Muista kilpailijoista hankitaan tietoja ja laaditaan analyysijä vain pyydettyä ja tarpeen vaatiessa. Yleisen kilpailutilanteen ja markkinoiden seuranta on jatkuvasti tehtävää seurantaa, joka antaa reaaliaikaista tietoa kilpailutilanteesta ja sen kehityksestä. Erillistutkimuksia ja kilpailijavertailuja tehdään vain tarpeen mukaan liittyen aina päätöksentekoi- tai ongelmanratkaisutilanteeseen, jolloin voidaan varmistaa tietojen käyttökelpoisuus juuri käsillä olevaan kysymykseen. (Pirttilä 2000, 162.)

Kilpailijatietojärjestelmää ei tule suunnitella pelkästään johdon tarpeiden mukaan. Jos suunnittelu tehdään pelkästään johdon ehdoilla, tietoa analysoivat ja uutta tietämystä luovat asiantuntijat, jotka tarvitsevat analysoimatonta faktatietoa tiedonhankinnan alkulähteiltä, eivät välttämättä saa tällaisesta järjestelmästä tarvitsemaansa tietoa ja tietämystä. Asiantuntijat ovat myös työn luonteensa puolesta usein valmiimpia paneutumaan kilpailijatietokantojen tapaisiin järjestelmiin kuin johtajat, joiden työn luonnetta useimmin kuvaa kiire ratkaista esillä olevia tilanteita ja ongelmia. (Pirttilä 2000, 157.) Molempien tahojen tarpeet tulisi ottaa huomioon suunnittelussa. Johdolle analyysien typistetty ja tiivistetty tieto tulisi olla nopeasti ja helposti löydettävissä, mutta sen lisäksi asiantuntijoiden tarvitsemaa analysoimatonta faktatietoaakin tarvitaan.

Kilpailijatietojärjestelmät joudutaan räätälöimään aina juuri kyseisen toimialan erityispiirteet huomioon ottaen. Yleispäteviä ohjeita järjestelmän rakenteen ja sisällön suunnitteluun ei ole annettavissa. Yksittäisten avainkilpailijoiden seurantaan rakennetun tietojärjestelmän tietosisällöstä voidaan kuitenkin tehdä hahmotelma. Esimerkiksi teollisuusyrityksen avainkilpailijoiden seurantaan keskittyvä kilpailijatietojärjestelmä voisi rakentua elementeistä kuten yritysprofiilista, taloudellisesta benchmarkingista, tuotteiden benchmarkingista ja uutispalvelusta. Yritysprofiili voisi sisältää muun muassa yrityksen taustatiedot, taloudellisen tilan, strategia-analyysijä ja markkinaosuudet tuotealueittain. Taloudellinen benchmarking voisi sisältää toimialakohtaiset ranking-listat kiinnostavista taloudellisista suorituskyyä mittaavista tunnusluvuista, ja tuotteiden benchmarking tuotelajikohtaiset ranking-listat tuotteiden tärkeimmistä ominaisuuksista. Uutispalvelu voisi olla reaaliaikainen, ajan tasalla pidettävä tietokanta uutisarkistoineen, joka mahdollistaisi uusimpien tapahtumien seuraamisen. (Pirttilä 2000, 165–166.)

4 Kilpailijaseurantaprosessi Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiolle

Sisältö salattu, vain toimeksiantajan käyttöön.

5 Yritys Oy:n kilpailuasema eräässä asiakassegmentissä Suomessa

Sisältö salattu, vain toimeksiantajan käyttöön.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa vedetään yhteen opinnäytetyön keskeisimmät tulokset sekä arviot tavoitteiden täyttymisestä. Arvioinnilla myös pohditaan työn käytännöllisyyttä ja siten sen merkitystä toimeksiantajalle. Lisäksi esitetään ehdotuksia mahdollisille jatkotoimenpiteille.

Työn tavoitteena oli luoda ohjeistus systemaattiselle kilpailijaseurantajärjestelmälle Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiota varten. Tarkoituksena oli luoda sekä kilpailijaseurantaprosessi että kilpailijatietojärjestelmä, jotka tuovat lisäarvoa yrityksen päätöksentekoprosessille, ja toimivat hyödyllisinä työkaluina myyntiorganisaation henkilöstölle kuitenkin kuormittamatta heitä entisestään. Tärkeää oli saada seurantaprosessista ja tietojärjestelmästä sujuvat, helposti ymmärrettävät ja omaksuttavat. Myyntiorganisaatiossa koettiin tarvetta systemaattiselle kilpailijaseurantajärjestelmälle päällekkäisen työn vähentämiseksi, tiedon jakamisen ja arkistoinnin sekä tiimin sisäisen ja yksiköiden välisen vuorovaikutuksen parantamiseksi.

6.1 Keskeiset tulokset ja niiden arviointi

Koska tehty työ on luonteeltaan toiminnallinen, sen luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla, kuin tutkimuksellista työtä. Toiminnallisen opinnäytetyön arviointi

perustuu käytetyn lähdeaineiston luotettavuuteen ja relevanttiuteen, sekä itse produktin – tässä tapauksessa ohjeistuksen – käytännön toimivuuteen ja sen tuomaan lisäarvoon toimeksiantajalle.

Työssä käytetty lähdeaineisto on aihekeskeistä ja alansa ammattilaisten tuottamaa, ja yksittäisiä näkemyksiä on pyritty täydentämään niitä tukevilla, tai niistä poikkeavilla lähteillä. Lähteenä käytetty kirjallisuus on vanhahkoa, mutta sen sisältämät kilpailijaseurannan mallit pätevät yhä. Vanhempaa kirjallisuutta on täydennetty tuoreemmilla, asiantuntijoiden kirjoittamilla artikkeleilla. Aineistoa ja taustatietoa on kerätty myös useilla toimialansa asiantuntijoiden kanssa käydyillä haastatteluilla ja keskusteluilla.

Työn tuloksena luotiin ohjeistus kilpailijaseurantajärjestelmälle Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiota varten soveltamalla parhaiten sopivia teorian prosesseja ja menetelmiä. Luotu ohjeistus kilpailijaseurantajärjestelmälle sisältää prosessin mallinnuksen sekä jatkuvalle seurannalle että lisätiedonkeruulle, kilpailijaseurannan työkalut ja tietojärjestelmän prototyypin, sekä vastuunjaon, joka kattaa koko kilpailijaseurantajärjestelmän. Varmuudella ei vielä voida sanoa, suoriutuuko kilpailijaseurantajärjestelmä kaikista sille asetetuista odotuksista, koska järjestelmää ei ollut vielä otettu kunnolla käyttöön myyntiorganisaatiossa tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä. Mahdollisen järjestelmän arvoa voidaan kuitenkin arvioida sen mukaan, kuinka hyvin ohjeistus vastaa ennalta asetettuja tavoitteita.

Kilpailijaseurantajärjestelmälle asetettiin työn alussa tavoitteiksi sujuvuus, systemaattisuus, koko myyntiorganisaation motivoiminen kilpailijatiedon keräämiseen ja jakamiseen sekä lisäarvon luominen yksikön päätöksentekoprosessille. Luodut prosessit ovat hyvin suoraviivaisia ja sujuvia. Lisäksi ne ovat sellaisinaan toteutettavissa käytännössä. Toimeksiantoyrityksessä täytyy ainoastaan nimetä vastuuhenkilöt prosessin eri tehtäviin. Tämäkin on kuitenkin tehty mahdollisimman helpoksi nimeämällä jo valmiiksi prosessin vastuualueet tiimi- ja tehtävänimiketasolla. Myös tietojärjestelmän prototyyppi on selkeä ja helppokäyttöinen, eikä sen sisäistäminen tule vaatimaan käyttäjiltään suuria ponnistuksia. Tietojärjestelmän käytettävyyttä edistää myös sen pohjautuminen käyttäjille, jo ennestään tuttuun ohjelmistoon.

Kilpailijaseurantaprosessin vaiheet jäljittelevät asiantuntijoiden tavanomaista tapaa kerätä, käsitellä ja levittää kilpailijatietoa. Tällä pyritään vähentämään kilpailijaseurannan kuormittavaa vaikutusta. Kilpailijaseurantajärjestelmä sisältää paljon tiedon suullista levittämistä, keskustelua ja analysointia, mitä asiantuntijat harjoittavat jo nyt suurissa määrissä, mutta organisoimattomasti. Nähtäväksi jää, kuinka kuormittaviksi myyntiorganisaation henkilöstö kokee kilpailijatiedon arkistoinnin ja etsimisen tietojärjestelmästä, sekä kilpailijatiedosta raportoinnin, mutta myös nämä vaiheet on pyritty tekemään mahdollisimman suoraviivaisiksi. Selkeällä, ymmärrettävällä ja helppokäyttöisellä tietojärjestelmällä sekä kilpailijaseurantaprosessilla myyntiorganisaation henkilöstö voidaan motivoida yhteiseen kilpailijatiedon keruuseen ja jakamiseen oman ja muiden yksiköiden välillä, sekä oivaltamaan systemaattisen kilpailijaseurannan hyödylliseksi työkaluksi.

Luotua ohjeistusta noudattaen systemaattisella kilpailijaseurantajärjestelmällä on kaikki edellytykset onnistua Yritys Oy Ab:n myyntiorganisaatiossa. Järjestelmällä voidaan luoda myös lisäarvoa päätöksentekoprosessille, sillä kilpailijaseurantaprosessi sisältää tiedon keruun ja analysoinnin lisäksi toimenpiteiden arvioinnin sekä tapauskohtaisesti että puolivuositain kaikelle kerätylle kilpailijatietomateriaalille. Prosessien ja tietojärjestelmän joustavuuden ansiosta kilpailijaseurannan piiriin voidaan liittää helposti myös muita olennaisia yksiköitä Yritys Oyj:stä. Lisähuomiona työn tuloksena syntynyt kilpailijaseurantamalli on pienten muutosten jälkeen sovitettavissa myös muiden yritysten tarpeisiin lähes sellaisenaan.

6.2 Ehdotuksia kilpailijaseurannan kehittämiseksi ja jatkotoimenpiteille

Vasta, kun kilpailijaseurantajärjestelmä otetaan varsinaisesti käyttöön myyntiorganisaatiossa, voidaan nähdä kuinka hyvin se käytännössä toimii, ja kuinka hyvin myyntiorganisaation henkilöstö omaksuu sen periaatteet. Vasta käytössä järjestelmän todelliset kehityskohteet paljastuvat. On melko selvää, etteivät tietojärjestelmä ja kilpailijaseurantaprosessi säily muuttumattomina ohjeistuksesta käytäntöön, eikä näin ole edes tarkoitus. Tietojärjestelmän toivotaan muovaantuvan käyttäjiensä tarpeiden mukaan, kuitenkin säilyttäen selkeän rakenteensa. Lisäksi kilpailijaseurantaprosessi sisältää prosessin arvioinnin, jonka tarkoituksena on mahdollistaa prosessin luonnollinen kehitys tarpeiden mukaiseksi. Molempien edellä mainittujen oletetaan tapahtuvan automaattisesti. Kuitenkin, jos tietojärjestelmä ja seurantaprosessi eivät kehity luonnollisesti ensimmäisen puolenvuoden jälkeen

käyttöönnotosta, niiden mahdolliset kehitysalueet on syytä tarkastaa esimerkiksi käyttäjäkyselyillä tai haastatteluilla.

Lähteet

- Calof, Jonathan L. & Wright, Sheila 2008. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing* 42 (7), 717–730.
- Bernhardt, Douglas 2003. *Competitive Intelligence. Acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence*. Financial Times Management, Lontoo.
- Dutka, Alan 1999. *Competitive Intelligence for the Competitive Edge*. NTC/Contemporary Publishing Group, Inc., Chicago.
- Fuld, Leonard 2011. The Right Kind of Competitive Intelligence. *Bloomberg Businessweek*. <http://www.businessweek.com/management/the-right-kind-of-competitive-intelligence-07012011.html>. Luettu 16.9.2014.
- Gross, Margaret 2000. Competitive Intelligence: A Librarian's Empirical Approach. *Searcher* 8 (8), 70.
- Hamblen, Matt 2000. Competitive Intelligence. *Computerworld* 34 (5).
- IROResearch 2014. Kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen. Päivitetty 26.9.2014. <http://www.iro.fi/kvalitatiivinen-vai-kvantitatiivinen>. Luettu 26.9.2014.
- Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2013. Opinnäytetyön raportointiohje. Päivitetty 12.3.2013. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/kehittamishanke/>. Luettu 10.10.2014.
- Oder, Norman 2001. The Competitive Intelligence Opportunity. *Library Journal* 126 (4), 42.
- Pirttilä, Anneli 2000. *Kilpailijaseuranta*. WSOY, Helsinki.
- Porter, Michael E 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Roy, Géraldine & Wright, Phillip C. 1999. Industrial espionage and competitive intelligence: one you do; one you do not. *Journal of Workplace Learning* 11 (2), 53–59.
- Sommers, Sanna 2000. Ei se laatu vaan se määrä. *Ylioppilaslehti*. <http://ylioppilaslehti.fi/2000/12/ei-se-laatu-vaan-se-maara/>. Luettu 26.9.2014.
- Swartz, Nikki 2005. Competitive Intelligence Underutilized. *Information Management Journal* 39 (3), 10.
- Tilastokeskus 2014. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Päivitetty 26.9.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 26.9.2014.
- Value Based Management 2014. Organisation – Change – Culture RACI. Päivitetty 11.4.2014. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_raci.html. Luettu 25.8.2014.
- Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2012. Erilaiset opinnäytetyöt. Päivitetty 3.7.2012.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. Luettu 10.10.2014.

Walle, Alf H. 1999. From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus. *Management Decision* 37 (6), 519–525.

White, Diane 1998. Competitive Intelligence. *Work Study* 47 (7), 248–250.

